

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**“LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL
COMEDOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA- AÑO
2017”**

PRESENTADA POR:

BR. AMPARO DEL PILAR HUAMAN LABAN

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PIURA-PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN



DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, AMPARO DEL PILAR HUAMAN LABAN , identificada con DNI N° 70146840, en la condición de egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y domiciliada en MZ. A Lote 16 Nuevo Castilla-Tácala, departamento PIURA con celular 984887332 y correo electrónico Briannita_1993@Hotmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO, que el trabajo de investigación que presento a la Oficina Central de Investigación (OCIN), es original, no siendo copia ni parcial ni total de un trabajo de investigación desarrollado y/o realizado en el Perú o en el extranjero, en caso de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del Código Penal, concordante con el Art. 32 de la Ley 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General y Normas Legales de Protección a los derechos de autor y otros.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, Febrero del 2019

BR. AMPARO DEL PILAR HUAMAN LABAN
DNI N° 70146840

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL COMEDOR
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA- AÑO 2017”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

BR. AMPARO DEL PILAR HUAMAN LABAN
EJECUTORA

DR. SEGUNDO VÍCTOR CAYETANO SALINAS
ASESOR

PIURA-PERÚ
2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS

**“LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL COMEDOR
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA- AÑO 2017”**

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR:

DR. VICENTE SÁNCHEZ JUÁREZ

PRESIDENTE

DRA. RAYNELDI FARFÁN SÁNCHEZ

SECRETARIO

DR. ADOLFO ZETA VITE

VOCAL

PIURA -PERÚ

2019



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 012-2019-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller AMPARO DEL PILAR HUAMÁN LABÁN**, denominado: **"LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL COMEDOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA – AÑO 2017"**, asesorada por el **DR. VICTOR CAYETANO SALINAS**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA ☒

DESAPROBADA ()

Con la mención de:

Buena

- ☒ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- () En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 07 de Febrero de 2019

DR. VICENTE SÁNCHEZ JUÁREZ
Presidente

DRA. RAYNELDI FARFAN SANCHEZ
Secretario

DR. ADOLFO ZETA VITE
Vocal

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico en primer lugar a Dios quien siempre ilumina mi camino y me ha dado la fortaleza para terminar este proyecto de investigación; a mis padres, por sus consejos, dedicación y apoyo para conseguir mis objetivos a mis hermanos(as) por su incondicional apoyo y orientación durante mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme las fuerzas para superar los obstáculos a lo largo de mi vida.

A mis padres y/o Hermanos por su apoyo, sacrificio y esfuerzo infinito y por el amor que me dan cada día.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de mi proyecto de investigación

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el comedor de la Universidad Nacional de Piura, Son objetivos del estudio: 1) determinar el nivel general de satisfacción laboral de los empleados, y 2) determinar los niveles de satisfacción intrínseca y extrínseca de los mismos. Tiene un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, y de corte transversal en el recojo de información. Usa los métodos, descriptivo, analítico y de síntesis. Participaron 47 empleados, . Se ejecutó a la luz del pensamiento psicosociológico de Frederick Herzberg, y usa como instrumento de recojo de información, la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfacción Scale), desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 que responde al pensamiento Herzberg. Los resultados sugieren que los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura no trabajan plenamente satisfechos. Así, sólo el 12.8%, está satisfecho; el 55.3%, se encuentra moderadamente satisfecho; el 25.5% tiene una satisfacción media y, el 6.4%, una satisfacción baja.

Palabras clave: Satisfacción, satisfacción extrínseca, satisfacción intrínseca.

ABSTRACT

The present investigation was realized in the dining room of Piura's National University, They are aims of the study: 1) to determine the general level of labor satisfaction of the employees, and 2) to determine the levels of intrinsic and extrinsic satisfaction of the same ones. It has a quantitative approach, of descriptive scope, and of transverse court in I gather of information. It uses the methods, descriptively, analytical and of synthesis. 47 employees took part, included the administratrix. He executed in the light of the thought psicosociológico of Frederick Herzberg, and it uses as instrument of I gather of information, the General Scale of Satisfaction (Overall Job Satisfaction Scale), developed by Warr, Cook and Wall in 1979 that answers to the thought Herzberg. The results suggest that the employees of the Dining room of Piura's National University do not work fullly satisfied. This way, only 12.8 %, is satisfied; 55.3 %, is moderately satisfied; 25.5 % has an average satisfaction and, 6.4 %, a satisfaction goes down.

Key words: Satisfaction, extrinsic satisfaction, intrinsic satisfaction.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	x
CAPITULO I.....	11
INTRODUCCION	11
1.1 PROBLEMA GENERAL	15
1.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
1.4 IMPORTANCIA	15
1.5 BENEFICIARIOS.....	16
1.6 OBJETIVO GENERAL	17
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.8 LIMITACIONES	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANTECEDENTES	18
RESULTADOS.....	22
2.2 TEORÍA BIFACTORIAL O TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE.....	23
2.3. FACTORES INTRINSECOS.....	26
a. AUTONOMÍA	26
b. RECONOCIMIENTO	27
c. TRABAJO ESTIMULANTE	27
d. PROGRESO	28
e. REALIZACIÓN	28
2.4. FACTORES EXTRÍNSECOS	29
a. SUPERVISIÓN	29
b. RELACIONES INTERPERSONALES	29
c. SUELDO	30

d.	CONDICIONES LABORALES	30
e.	ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICA DE LA EMPRESA	30
CAPITULO III.....		30
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		31
3.6	VARIABLES	31
3.6.1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES.....	31
3.7	PROCEDIMIENTO DEL RECOJO DE INFORMACIÓN.....	34
3.8	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	34
CAPITULO IV		35
RESULTADOS.....		35
CAPITULO V.....		43
DISCUSIÓN DE RESULTADOS		43
CONCLUSIONES		47
RECOMENDACIONES		48
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	49
Referencias.....		49
ANEXO		51
ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN (OVERALL JOB SATISFACTION SCALE		51

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Resumen descriptivo de la satisfacción de los trabajadores por los aspectos relacionados a los factores extrínsecos :Promedios</i>	35
<i>Tabla 2 . nivel de satisfaccion de los trabajadores por los aspectos relacionados a los factores extrinsecos: Porcentajes</i>	37
<i>Tabla 3 .nivel de satisfaccion extrinseca de los trabajadores del comedor de la universidad nacional de piura.....</i>	38
<i>Tabla 4. resumen descriptivo de la satisfaccion de los trabajadores por los aspectos relacionados a los factores intrinsecos : Promedios.....</i>	39
<i>Tabla 5. nivel de satisfaccion de los trabajadores del comedor universitario por los aspectos relacionados a los factores intrinsecos</i>	40
<i>Tabla 6. nivel de satisfaccion intrinseca de los trabajadores del comedor universitario</i>	41
<i>Tabla 7. nivel de satisfaccion laboral de los trabajadores del comedor universitario ..</i>	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>figura 1. Resumen descriptivo de la satisfaccion de los trabajadores por los aspectos extrinsecos ...</i>	<i>36</i>
<i>figura 2 .Nivel de satisfaccion por los factores intrinsecos</i>	<i>38</i>
<i>figura 3. Resumen descriptivo de la satisfaccion por los factores intrinsecos</i>	<i>39</i>
<i>figura 4. Nivel de satisfaccion por los factores intrinsecos</i>	<i>41</i>
<i>figura 5 Nivel de satisfaccion de los trabajadores.....</i>	<i>42</i>

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO.

CAPITULO I

INTRODUCION

A propósito de la satisfacción de los trabajadores, Luis María Huete, dice textualmente: “En la mayoría de las ocasiones, la raíz de los comportamientos torpes y brillantes –o al menos su excusa– nace de la pobreza o riqueza del entorno en el que se trabaja. ‘Tal como me tratan, así me siento con lo que hago, y así acabo haciendo las cosas’.” (Huete, 2000)

En este sentido, asegura el autor, los directivos de las organizaciones deberían, gestionar con más inteligencia los ambientes laborales para que los empleados trabajen motivados, pues, es mucho lo que se puede perder o ganar. Detrás de las emociones hay conductas de clientes o empleados, y beneficios.

Así, - Edwuard Deci -, dice, la gente se equivoca cuando se pregunta “¿Cómo motivo a mis colaboradores?” La pregunta correcta debe ser “Cómo genero un ambiente para que mis colaboradores se motiven a sí mismos?” (Fischman & Matos, 2014)

En consecuencia, es error negar que las circunstancias del trabajo influyen en la manera de sentir del empleado, y la manera de sentir del empleado influye en su comportamiento. El círculo se cierra, ya que el comportamiento de los empleados acaba influyendo en las circunstancias del trabajo. Al final, lo que se obtiene es un círculo cerrado –virtuoso o vicioso– con tendencia a autoalimentarse. (Huete, 2000)

Si la dirección de la empresa – escribe Huete - acierta a crear unas circunstancias laborales sanas, las personas se automotivan y desarrollan sus competencias profesionales y personales. Por el contrario, si las circunstancias son pobres, las personas se autodesmotivan y descapitalizan.

Por lo que, todo lo que sucede en la organización depende de la visión y comprensión del funcionamiento de las organizaciones de quienes las dirigen. En esta línea, Huete, dice certeramente: “Crear ambientes en los que se trabaje a gusto no es una cuestión baladí de la que el directivo se pueda desentender o dejar ‘para más adelante’. No es humano ir reemplazando a los empleados después de ‘quemarles’. Tampoco es sano competir en

Resistencia para comprobar hasta dónde aguantamos ‘el tirón del despotismo’ de quienes ostentan el poder de la empresa. Están en juego muchos elementos a largo plazo para la empresa, para los directivos y para los empleados.” (Huete, 2000).

En el plano de las evidencia empíricas a favor de las ideas supra, Fischman y Matos, relata que “la empresa Gallup hizo un estudio con 152 empresas en cuarenta y cuatro industrias y veintiséis países, y comparó el 25 por ciento superior de empresas con trabajadores más motivados con respecto al 25 por ciento de empresas con trabajadores menos motivados.

Gallup quería evaluar si había indicadores concretos de resultados que revelaran una diferencia entre ambos grupos. El 25 por ciento de empresas con trabajadores más motivados producían 41 por ciento menos ítems defectuosos, reportaban 48 por ciento menos incidentes, relacionados con la seguridad, tenían 37 por ciento menos de ausentismo, 25 por ciento menos de rotación renuncias), 28 por ciento menos de merma que aquellas empresas ubicadas en el 25 por ciento inferior con respecto a la motivación de sus trabajadores.

El 25 por ciento de empresas con trabajadores más motivados tenían 21 por ciento más de productividad, un 10 por ciento más de buen servicio al cliente y un 22 por ciento más de rentabilidad que las empresas que se encontraban en el grupo de 25 por ciento de empresas menos motivadas” (Fischman & Matos, 2014).

“Market Tools Inc. reportó que contrariamente a la creencia de que el dinero es el gran motivador de las personas, los trabajadores indicaron que eran otros aspectos los que podían motivarlos en su trabajo. Así, identificaron seis aspectos: 27 por ciento quería tener más oportunidades para el desarrollo en sus trabajos, 20 por ciento quería mayores oportunidades para el desarrollo de su carrera y mayor entrenamiento, 15 por ciento quería condiciones de trabajo más flexibles, 9 por ciento quería mayor cooperación entre los trabajadores, 8 por ciento quería un trabajo más desafiante y 7 por ciento quería una mejor relación con su jefe” (Fischman & Matos, 2014).

En Perú, Supera World¹ — entrevistó a 1,500 colaboradores de primera, segunda y tercera línea de los sectores Minería, Banca, Retail, Telecomunicaciones y servicios. El estudio se realizó entre abril y junio del 2014 en Lima, Arequipa y Chiclayo. De acuerdo a una encuesta de satisfacción laboral, el 52% de trabajadores afirmó sentir que sus ideas y opiniones son “poco valoradas”, en contraparte con el 7% que considera “muy valoradas” sus propuestas. El 45% de personas admitió no sentirse feliz en su centro de labores y la mayoría sostuvo que dicha condición se debe a problemas vinculados con el clima de trabajo, lo cual podría afectar su compromiso frente a las tareas encomendadas. La claridad de la comunicación con el jefe directo es otro aspecto considerado negativo por la mayoría de encuestados.

El 52% considera que es “bajo”, mientras que el 40% lo califica de “bueno” y solo el 8% de “excelente”. El apoyo que reciben en sus trabajos para alcanzar los objetivos trazados es otro punto en el cual se impone una cifra negativa. El 41% de trabajadores señala que el nivel de apoyo con el que cuentan es “bajo”. En tanto, el 28% lo considera “bueno” y el 21%, excelente. Respecto al liderazgo de los líderes de la compañía y su compromiso con la visión de la empresa, para el 47% es “bajo”.

Solo el 9% lo considera “excelente” y el 44% “bueno. Y sobre sus salarios en relación al mercado, el 47% afirma que cuenta con un sueldo “bajo”, mientras que el 45% lo considera “bueno” y el 8% asegura contar con un pago “excelente” (SUPERA WORLD, 2014)

Para la Consultora FORBES, Perú se encuentra entre uno de los países con mayor insatisfacción laboral con 21%. México encabeza la lista con 28%, de una total de 25 millones de trabajadores encuestados en 189 países. El estudio avisa que sólo el 13% de trabajadores “suda la camiseta en el trabajo”, es decir, siente pasión por lo que hace y tiene buena relación

¹ Creada en el año 2002, nace con la visión de transformar Latinoamérica y convertirla en una región de personas, empresas y gobiernos, capaces de crear bienestar y riquezas sostenibles en la sociedad. Comprende que el mundo está atravesando un nuevo orden de percepciones que demanda una nueva filosofía unificada personal, empresarial y gubernamental que mejore tres aspectos centrales en la sociedad en forma sostenible: nivel de conciencia, calidad de vida y productividad económica. Para ello ha creado el Modelo TNM o The New Management, un Modelo de gestión Unificado que pone a la **persona** al centro de cualquier estrategia de transformación personal, empresarial o gubernamental.

Con sus jefes, alrededor del 63% no está contento con lo que hace y el 24% prácticamente odia su trabajo (FORBES, 2013).

Estas cifras alentaron para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de investigación. Pues, en el Comedor de la Universidad Nacional de Piura, no se tenía noticias de estudios formales sobre satisfacción laboral de los trabajadores.

Para tal propósito se usó la teoría bifactorial (factores intrínsecos y extrínsecos) o teoría de la motivación e higiene del renombrado Frederick Herzberg.

Al respecto, se sabe que el connotado investigador descubrió que los factores extrínsecos - sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral – son insuficientes para motivar a los trabajadores.

Dicho de otro modo, si los factores extrínsecos son elevados a la máxima expresión, a lo mucho, sólo pueden evitar la insatisfacción, pero no consiguen elevar permanentemente la satisfacción, y cuando lo elevan, no se logra mantenerlos a través del tiempo.

Contrariamente, Herzberg descubrió que los factores intrínsecos - logro, autonomía, reconocimiento, atraktividad por lo que se hace, progreso, autorrealización- son los verdaderos motivadores. Sus efectos sobre el comportamiento de las personas son más profundos y duraderos. Cuando están presentes provocan satisfacción en el trabajador, cuando no, o son transitorios y precarios, evitan la satisfacción y/o motivación.

Por estas razones, el presente trabajo trata el tema de la satisfacción del personal que labora en el Comedor de la Universidad Nacional de Piura, desde la visión de Frederick Herzberg, para determinar qué lleva al trabajador a actuar dentro de la organización, y si los directivos tienen la buena voluntad pueden trabajar fuertemente con los resultados para optimizar el potencial del empleado en pro de un buen servicio de atención al estudiante.

1.1 PROBLEMA GENERAL

¿Los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura trabajan plenamente satisfechos según la teoría de Frederick Herzberg?

1.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1.2.1.1 ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que produce los factores extrínsecos?

1.2.1.2 ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que reporta los factores intrínsecos?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica porque se quiere conocer, desde la óptica de la teoría de los factores de Frederick Herzberg, la satisfacción de los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura.

Herzberg plantea 2 tipos de factores: Motivacionales e Higiénicos, entonces, ¿los directivos de la institución universitaria están generando un ambiente para que los empleados se motiven a sí mismos?

Se sabe que uno de los criterios éticos del buen servicio es la obligación a promover el bien y evitar el mal de los más próximos; en este sentido, el Comedor de la Universidad nacional de Piura, como institución, caería en incoherencia si se esmera en proponer una excelente atención al alumno a costa del empobrecimiento psicológico o moral del empleados.

Por esta razón, los resultados del estudio pueden servir para realizar el trabajo de retroalimentación en beneficio de las personas que laboran en el Comedor

1.4 IMPORTANCIA

Peters & Waterman (1982) – dos autores que mejor saben sobre las empresas mejor gerenciadas en los Estados Unidos, cuentan: “Nosotros nos quedamos sorprendidos de ver hasta qué punto la motivación intrínseca ha sido subutilizada en la mayoría de las compañías.

En contraposición, las compañías excelentes explotan el valor intrínseco de la tarea como motivación para su personal”.

Por esta razón, el estudio es conveniente y tiene relevancia social porque los principales beneficiarios serán los trabajadores y los alumnos.

Con esto se quiere decir que un trabajador motivado intrínsecamente tendrá la mejor voluntad de brindar un buen servicio al alumno.

1.5 BENEFICIARIOS

La Organización Mundial de la Salud- OMS- (2010) dice certeramente: “Los trabajadores que enfrentan riesgos psicosociales pueden: dormir mal, sobre auto-med icarse, beber en exceso, sentirse deprimidos, sentirse ansiosos, irritables y nerviosos, sentirse intolerantes y enojados (frecuentemente debido a sentimientos de injusticia e inequidad”.

Si esto es verdad, los beneficiarios directos con el presente estudio, serán los trabajadores que laboran en el Comedor, y, si las circunstancias del trabajo influyen en la manera de sentir del empleado, y la manera de sentir del empleado influye en su comportamiento, al decir de Luis María Huete – citado supra- se debe convenir que, frente a un trabajador insatisfecho, la organización sufre las consecuencias de la disminución de su rendimiento y de la calidad del trabajo realizado, pérdida de motivación, despreocupación

Por la satisfacción de los alumnos, clima laboral negativo, conflictos, aumento del ausentismo, renunci as, y así.

La familia y la sociedad también pueden verse afectada por las implicancias que conlleva una desmotivación e insatisfacción del trabajador.

El alumno puede ser otro beneficiario con el presente estudio, Si el alumno experimenta un mal trato en el servicio del comedor, no sólo puede salir molesto del local, su molestia puede impactar negativamente en su concentración para realizar la tarea académica.

La insatisfacción laboral, también impacta negativamente en la sociedad cuando se presentan cuadros de pérdida de población activa y aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades, y el aumento del gasto sanitario, etc.

Como investigación básica (descriptiva), el estudio puede servir para realizar indagaciones de mayor alcance y profundidad.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Conocer si los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura trabajan plenamente satisfechos, según la teoría de Frederick Herzberg.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conocer el nivel de satisfacción laboral que produce los factores extrínsecos en los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura.
- b) Conocer el nivel de satisfacción laboral que reporta los factores intrínsecos en los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura.

1.8 LIMITACIONES

- a) Muestra pequeña: Solo participaron en el estudio 47 trabajadores
- b) Se buscó la verdad a través de la opinión de las personas (empleados del comedor), estudio revela solo la percepción de las personas que participan en el mismo, toda investigación tiene un solo propósito busca la verdad; estudio la busca a través de la opinión de las personas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar: **El caso del personal de salud privada de Tandil. Universidad FASTA, Mar del Plata, Argentina (Correa, 2012)**. Esta tesis de pregrado tiene por objetivo, determinar si la existencia de factores higiénicos como el dinero, son suficientes para encontrar la motivación de una persona en un equipo de trabajo, dentro de sector económico de la salud privada en la ciudad de Tandil. Tiene un enfoque cualitativo y prioriza la calidad del dato obtenido y no tanto la cantidad del mismo, así mismo se valora la importancia de la perspectiva que adopte el participante. Con respecto a las organizaciones, donde se han realizado las entrevistas, se debe mencionar que se trata de organizaciones de la salud privada en la ciudad de Tandil, provincia de Buenos Aires, con una trayectoria de más de 50 años.

- a) Se desarrolló durante el año 2011 y parte del 2012 y ha permitido ver como en las organizaciones estudiadas, bajo las condiciones dadas, y con el cuestionario utilizado; las personas que en algún momento han necesitado de algún factor motivacional para actuar, es difícil que no siga necesitando de estos para seguir motivado a actuar. Igualmente queda también afirmado que no podemos motivar a alguien sólo con factores motivacionales, ni a todas las personas las podemos motivar de la misma manera.
- b) Las personas que se consideran motivadas, apuntan a señalar como disparadores de esta motivación, a los factores motivacionales, según la clasificación realizada por Frederick Herzberg.
- c) El reconocimiento, es uno de los factores motivacionales de mayor importancia, las personas les gusta ser reconocidas, y recibir ese “bono inmaterial” que es el reconocimiento, o devolución sobre un trabajo realizado. Con esto no se está diciendo que el dinero no sirva como elemento motivador, pero deberá estar acompañado de un factor motivacional, para que pueda perdurar en el tiempo, el estado de motivación en el empleado.

- d) Confirmando la hipótesis de trabajo, se puede afirmar nuevamente que los factores higiénicos son necesarios pero no suficientes para encontrar la motivación de la persona, ya que cuando una persona alcanza el nivel económico (tomando por ejemplo el salario) deseado, ese será su punto neutral para exigir algo más a la empresa ya que ha dejado de motivar.
- e) No hay una sola forma de motivar a una persona, ya que es tan complejo como la persona misma, pero si se puede decir que si bien muchas veces nos encontraremos con que las personas tienden a dar como respuesta de su motivación los factores higiénicos, los cuales deben estar, y satisfechos, pero en realidad recién con los factores motivacionales (reconocimiento, logros, desarrollo profesional, etc.) encontraremos los resultados que estamos esperando de una persona. Por eso la gran importancia de que tanto el empleado como las autoridades con personal a cargo, conozcan los factores motivaciones, y sepan escuchar al otro para saber realmente lo que lo motiva.

Evidencia española sobre los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg sobre motivación laboral (Arévalo Tomé, Álvarez Llorente, & Miles Touya, 2014).

Esta investigación tipifica las distintas causas que afectan a la percepción de satisfacción e insatisfacción de los asalariados españoles en su trabajo. La fuente de información que se utiliza es la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) de 2001 elaborada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. La aportación más importante del estudio es que se presenta una evidencia empírica de la teoría de la motivación de Herzberg para el caso español.

La ECVT proporciona los principales motivos de insatisfacción laboral declarados por un total de 2.392 asalariados, así como las principales razones que afectan a su percepción de satisfacción laboral declarada por 4.235 asalariados. En cada caso el asalariado identificó un máximo de 3 motivos entre un total de 24 posibles razones de satisfacción y 23 de insatisfacción listados en la ECVT.

Razones de satisfacción	%	Razones de insatisfacción	%
1. Me gusta el trabajo	37,45	1. No me gusta/trabajo ingrato/aburrido	6,40
2. Tengo buen sueldo	23,45	2. Mal sueldo/gano poco	34,20
3. Buen ambiente de trabajo/compañerismo	35,66	3. Mal ambiente laboral/mal trato	8,36
4. Buen horario	18,54	4. Muchas horas de trabajo/mal horario	23,62
5. Estabilidad	8,88	5. Inseguridad del contrato de trabajo/poca estabilidad	9,16
6. Autonomía en las decisiones/tengo independencia	7,06	6. Limitación a la hora de hacer algo/responsabilidad	2,05
7. Vocación/desarrollo personal	12,56	7. Me gustaría trabajar en otra cosa/no es mi profesión	4,52
8. Me valoran en el trabajo/promoción profesional	3,66	8. Pocas posibilidades de promoción profesional	5,89
9. Buena relación con los jefes	6,97	9. Mala relación con los jefes	5,56

10. Trabajo bien/estoy acostumbrado	11,62	10. Falta de nivel	1,09
11. Es un trabajo creativo/distraído	3,23	11. Mucho trabajo/trabajo duro	14,05
12. La empresa cumple lo establecido	2,53	12. Ineptitud de los jefes/mala gestión administrativa/dirección	6,86
13. Poder tener un sueldo	6,30	13. Crisis económica del sector/ingresos variables	0,71
14. Centro de trabajo cerca del domicilio	6,33	14. Distancia del lugar de trabajo	3,22
15. Buenas instalaciones/buenos recursos humanos	1,53	15. Escasez de recursos humanos y medios materiales	2,59
16. Seguridad en el trabajo	2,53	16. Malas condiciones físicas/lugar de trabajo	6,98
17. Ninguna	1,35	17. Ninguna	9,66
18. Posibilita relaciones humanas/trabajo con el público	7,91	18. Pocas horas de trabajo	1,13
19. Es un trabajo de labor social/servicio a los demás	2,53	19. Está cansado/problemas de salud	3,64

20. Estoy ocupado en algo/ es el trabajo que tengo	4,44	20. Tener que desplazarse/tiempo fuera de casa	3,43
21. Posibilidad de viajar/movimiento+B23	0,43	21. Poco rendimiento/movimiento	0,46
22. Por tener vacaciones	1,04	22. Otros	0,00
23. Otros	5,22		

RESULTADOS

- a) Más de un tercio de los asalariados sobre sus motivos de **satisfacción laboral** coinciden en señalar que su estado se debe al **buen ambiente de trabajo y/o a que les gusta el trabajo que desarrollan**.
- b) La segundas y terceras razones más frecuentes son el **buen salario y/o horario** (en torno al 20 por ciento) y la **vocación, estar acostumbrado y estabilidad** respectivamente (en torno al 10 por ciento).
- c) En una cuarta posición (entre un 7 y un 6 por ciento) aparecen, en este orden, la **posibilidad de realizar una labor social, disponer de autonomía en las decisiones, tener buena relación con los jefes, realizar su trabajo cerca de su domicilio o, simplemente se valora el mero hecho de tener un trabajo remunerado**.
- d) Por el lado de la insatisfacción laboral, las razones son menos variadas. Sin lugar a dudas, **los motivos de insatisfacción** más frecuentes son los relacionados con las **condiciones de trabajo**.
- e) Destacan en primer lugar, con un porcentaje superior al 34 por ciento, **una queja sobre una escasa remuneración salarial** y, en segundo y tercer lugar, con un 24 y un 14 por ciento respectivamente, aparecen problemas con el **horario y/o la acumulación y dureza del trabajo realizado**. Inmediatamente después, el asalariado reconoce con una frecuencia superior al 9 por ciento, la **falta de estabilidad y/o la falta de una identificación expresa del problema, como las causas de su insatisfacción laboral**.

f) La existencia de un mal ambiente de trabajo, inadecuadas condiciones de trabajo, mala gestión, las escasas posibilidades de promoción y/o la mala relación con los jefes son los motivos que, en este orden, aparecen con una frecuencia inferior al 9 por ciento y superior a un 5 por ciento.

2.2 TEORÍA BIFACTORIAL O TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE

Antes de explicar la teoría bifactorial del célebre Frederick Herzberg que orientó el desarrollo del presente estudio, es bueno decir que **motivo**, es la causa, o razón que motiva, que impulsa; **motivación**, impulso hacia un resultado y, **satisfacción**, es el resultado ya experimentado, vale decir, es la sensación de bienestar que da tranquilidad y sosiego por los estímulos recibidos, estos pueden ser internos o externos.

En consecuencia, motivo, motivación y satisfacción, son tres conceptos íntimamente relacionados, por lo que, de manera general y en donde existan personas, y de manera especial en el plano empresarial, sólo la motivación y la satisfacción real serán capaces de construir eficacia y unidad.

Por esta razón, es de suma importancia la aplicación de estos conceptos en la creación de ambientes laborales saludables, para que los colaboradores trabajen motivados por sí mismos. Pues, lo único que es duradero en esta vida es cuando las personas se motivan a sí mismas.

En esta línea de pensamiento, Frederick Herzberg, aseguró que no se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo si no tiene un buen trabajo que hacer.

Se sabe que, en el año 1959, Frederick Herzberg, dio un salto en el conocimiento en materia de entender la importancia que tiene el saber qué mueve a las personas a actuar dentro de una organización.

Producto de su perseverancia, de alientos y desalientos, fue armando dos grupos de factores, lo que luego se lo denominó Teoría bifactorial, de los higiénicos y los motivacionales, tal como se representa en el gráfico n° 1.



Gráfico 1: Factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral

Fuente: (Manso Pinto, 2012)

El gráfico supra, da cuenta que el renombrado Frederick Irving Herzberg propuso su teoría motivacional fundamentada en dos factores: 1) el **ambiente** externo (factores extrínsecos o higiénicos) y 2) el **trabajo** del individuo (factores intrínsecos).

Herzberg, uno de los hombres más influyentes en el mundo empresarial descubrió que los factores intrínsecos por estar relacionados con el mundo interior del hombre son los verdaderos factores motivacionales del trabajador y que los factores extrínsecos al trabajo, son fuentes de insatisfacción más que de satisfacción, por esta razón los llamó también factores de higiene.

Pues como se ha dicho, se reconoce que la principal contribución de Herzberg es el énfasis a la idea de que la motivación del trabajador está **asociada al trabajo en sí** y no a los factores

externos o higiénicos; por lo que, la motivación interna es la que da sentido a la vida del hombre.

Los factores motivadores, están asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo mismo (el logro, autonomía, el reconocimiento, la responsabilidad, la posibilidad de crecimiento, la promoción, el trabajo en sí mismo) y, además de motivar al trabajador, le generan satisfacción. (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011)

Los factores de higiene, no generan satisfacción, simplemente se encargan de evitar la insatisfacción y son externos al trabajo propiamente dicho (la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales con pares, con subordinados y con supervisores, las condiciones de trabajo, la seguridad en el trabajo, el salario y la condición social). (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011)

La expresión higiene sirve para reflejar su carácter prolífico y preventivo, así como para mostrar que, cuando son excelentes, solo evitan la insatisfacción. En la práctica,

Manso Pinto, citando a Chiavenato (2004), dice textualmente, “los factores que las organizaciones han empleado tradicionalmente para motivar a las personas” (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011)

De acuerdo con Herzberg et al. (1959) y Herzberg (2003) – Gherman, Iturbe y Osorio, ponen por escrito -, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, tratar de eliminar los factores que crean insatisfacción en el trabajo podrá traer paz, pero no motivará al personal. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, que son caracterizados por Herzberg como factores de higiene, cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Según Herzberg et al. (1959, Citado por Hellriegel et al., 1999), a pesar de las diferencias culturales, los motivadores y los factores de higiene afectan a los trabajadores en forma similar en todo el mundo. Estudios recientes refuerzan la vigencia

del trabajo de Herzberg (Basset-Jones & Lloyd, 2005; Furnham, Eracleous & Chaorro-Premuzic, 2009; González, 2008; Faraji et al., 2008; Curry, 2008; Purdy, 2008). (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011)

2.3. FACTORES INTRINSECOS

a. AUTONOMÍA

Las investigaciones han encontrado que las personas que cuentan con autonomía en el trabajo, son más felices haciendo lo que saben hacer, son más activos, más saludables y están más alertas, contrariamente, a los que tienen coaccionada la libertad para realizar la tarea.

Las personas que gozan de autonomía en el trabajo trabajan con menos estrés y ansiedad. Así lo hacen saber, Fischman y Matos (2014), citando a Quesed, Boch, Burn, Cumming, Ntoumanis (2011): “.... cuando las personas tienen más satisfechas su autonomía (y la competencia y relación, otros dos motivadores intrínsecos) menores serán los niveles de cortisol (hormona que se segrega en situaciones de estrés) y menores las respuestas de ansiedad ante una situación por enfrentar” (Fischman & Matos, 2014)

En el estudio: relación entre los estilos de liderazgo y ataques al corazón, en donde participaron 3, 122 hombres suecos; Fischman y Matos, citando a Karsan y Kruse (2011) refieren “Mientras más negativos los estilos de los jefes, menos felices eran los trabajadores. Cuando los jefes eran controladores, el bienestar era bajo. Cuando los trabajadores sentían que sus jefes promovían su autonomía (brindarle las razones para hacer algo, por ejemplo) tenían mayor bienestar (Fischman & Matos, 2014)

En aquellas pequeñas empresas donde se daba autonomía crecieron cuatro veces más rápido que aquellas son estilo autoritario (de control). También se encontró que en estas empresas había un menor índice de rotación de personal en comparación con las empresas que no daban autonomía a sus trabajadores (Pink, Daniel; 2009. Con relación al rol del apoyo a la autonomía en el trabajo, Deci, Connell y Ryan (1989), estudiaron el rol del apoyo a la autonomía en el trabajo. En uno de sus estudios tomaron como muestra una compañía listada

En el famoso ranking Fortune 500, y encontraron que, cuando los jefes de esta empresa promovían la autonomía de sus colaboradores, estos mostraban un mayor nivel de confianza en la alta gerencia y reportaban una mayor satisfacción laboral, se sentían menos presionados y menos controlado. (Fischman & Matos, 2014)

Cuando los jefes eran percibidos como promotores de la autonomía, los colaboradores mostraban mayor satisfacción laboral, menor ausentismo y mayor bienestar físico y psicológico (Blas y Briere, 2002), citado por (Fischman & Matos, 2014)

De esta suerte, si Daniel Goleman aseguró que la interdependencia (asertividad o capacidad para relacionarse con los demás – como se verá luego-, y la empatía, son dos factores importantes de la inteligencia emocional en pro del éxito; para Fischman y Matos, si bien, la autonomía es el motivador intrínseco más importante, para brindarla al trabajador, supone que éste se ha ganado la confianza para permitirle realizar las tareas de esa manera.

b. RECONOCIMIENTO

Los estudios muestran que reconocer o elogiar a los trabajadores por un trabajo bien hecho, crea un impacto en el significado que el empleado a su trabajo; es una de las fuentes que tienen las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados; juega un papel clave en el cambio organizacional, en lo que se denomina aprendizaje organizacional, y también en el aprendizaje individual en el puesto de trabajo. También impacta en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización. Su ausencia constituye un factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre la habilidad para gestionar el estrés y las situaciones profesionalmente complicadas. (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011)

c. TRABAJO ESTIMULANTE

El trabajo es estimulante cuando el trabajador siente gusto o atracción por lo que hace. Lo que hace tiene correspondencia con sus competencias (vocación). De ahí que, el tiempo, las

Preocupaciones y el estrés desaparecen cuando uno tiene la fortuna de trabajar en un reto a la altura de sus talentos, dice David Fischman.

Por esta razón es bueno que las personas en las empresas sientan atracción por lo que hacen, y si la administración quiere tener trabajadores motivados por si mismos, deben crear las condiciones para que el trabajador realice las tareas de acuerdo a sus talentos, de esta manera sentirá que su trabajo es estimulante.

Cuando las personas trabajan en un reto a la altura de sus talentos, satisfacen sus necesidades de competencia, pero si, los jefes no manejan estos conceptos, jamás podrán saber cuál es el talento del subordinado, por lo que ubican a las personas en retos de trabajo que no están alineados con dichos talentos (Fischman & Matos, 2014).

Con relación a la felicidad laboral, Pupo Álvarez ² dice: “En Perú es un tema no muy arraigado aún, pero si en otros países, como Colombia, Chile, México, Estados Unidos o Europa. En Suecia por ejemplo, han puesto seis horas laborales en lugar de ocho, y esto ha hecho que aumente la productividad. La gente trabaja menos y produce más, y eso porque los colaboradores tienen un factor que es el salario emocional, un salario intrínseco; la persona es quien se motiva creándole las condiciones necesarias. Esto muchas veces inicia en uno mismo por vocación y porque trabajamos en algo que nos apasiona”.

d. PROGRESO

Cambio de posición o estatus en la empresa. Para que la respuesta del individuo encaje en esta categoría, es necesario el cambio de estatus. Las situaciones en las cuales el individuo cambia de un departamento al otro dentro de la compañía, sin un cambio en el estatus aunque con un incremento de responsabilidades, no se consideran como promoción. Parte negativa: degradación (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011).

e. REALIZACIÓN

Es la sensación de haber llegado al éxito personal. Son los deseos de satisfacción personal que producen un sentimiento de triunfo, la sensación de poder y dominio, que incrementa la

² Pupo Álvarez, es conferencista en temas de liderazgo, motivación y trabajo en equipo.

autoestima de la persona, lo que él o ella piensan sobre sí mismos. Es la culminación de las aspiraciones más deseadas, de alcanzar metas difíciles, de hacer algo que exija emplearse a fondo.

Bien escrito, es la sensación maravillosa que hace sentir completo o feliz al trabajador. Sentido o significado profundo a su día a día en el trabajo y valora el aprendizaje que ha adquirido durante su permanencia en el centro laboral. El trabajador se siente completo, feliz.

2.4. FACTORES EXTRÍNSECOS

a. SUPERVISIÓN

Competencia o incompetencia de los superiores, justicia o injusticia de los supervisores/superiores, su capacidad para contestar preguntas técnicas o ayudar en el trabajo. Las historias que hablan sobre la voluntad o renuencia del supervisor para delegar responsabilidad o enseñar encajan en esta categoría (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011)

b. RELACIONES INTERPERSONALES

“Las investigaciones demuestran que es importante las relaciones cercanas entre seres humanos porque las personas funcionan mejor, muestran más resistencia al estrés y manifiestan menores dificultades psicológicas cuando sus relaciones interpersonales son satisfactorias (Cohen, Sherrod y Clark, 1986; Lepore, 1992; Osterman, 200; Ryan, Stiler y Linch, 1994 en Reeve, 2010). Las relaciones sociales son críticas para la salud y el bienestar (Gable y Pronk, 2012; Ryan y Deci, 2000; Diener y Biswas-Diener; 2008). Por otro lado, cuando las personas se sienten aisladas, o sienten soledad, tienen mayores riesgos de mortalidad y disfuncionalidad psicológica (House, Landis y Unberson 1988)”, citados por Fischman & Matos, (2014)

“El ser humano tiene una necesidad innata de formar vínculos cálidos y cercanos (Senecal, Vallieres y Vallerand, 1992; Baumeister y Leary, 1995). Todos queremos tener interacciones sociales, que nos comprendan, que nos quieran y valoren, que se interesen por nuestro bienestar” (Fischman & Matos, 2014).

“En el fondo son las relaciones con las personas lo que da sentido a la vida” (Karl Wilhem Humboldt).

c. SUELDO

Pupo Álvarez (2017), dice certeramente “la clave de la motivación en el sector empresarial tiene que ver con muchos factores, no solamente con el salario. Muchos piensan que es el sueldo lo único que puede motivarnos, pero existe el salario emocional. Los jefes jefes que trabajan en el salario emocional tienen mejores resultados. En sí es crearle un ambiente al trabajador donde se sienta bien a la hora de trabajar. Es algo que inclusive le dé ganas de venir a trabajar, y depende mucho hasta de qué color está pintado un ambiente de trabajo”.

El dinero – dice Pupo Álvarez – funciona como motivador hasta que ganas tres salarios mínimos, luego de eso ya no te motiva el salario sino otras cosas. Eso se explica en la pirámide de Maslow, que dice que cuando eso ya buscas otro tipo de motivación que es la trascendencia. Bill Gates, Mark Zuckerberg les preocupa dejar huella y donar plata o hacen labores sociales”.

d. CONDICIONES LABORALES

Ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, entre otros), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011).

e. ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICA DE LA EMPRESA

Competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección. Una situación en la cual el individuo tiene líneas de comunicación que cruzan de tal manera que realmente no sabe para quién trabaja, en la que tiene autoridad inadecuada para la conclusión satisfactoria de su trabajo o en la cual una política de la empresa no se lleva a cabo por la falta de organización del trabajo (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011).

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 **Enfoque:** cuantitativo

Porque usa esquemas predeterminados en su desarrollo, también es cuantitativa porque las opiniones se cuantifican realizando el análisis estadístico.

3.2 **Métodos:**

- **Descriptivo:** Describe las características de las variables.
- **Analítico :** El todo se descompone de sus partes para su mejor comprensión.
- **Síntesis :** Porque se reconstruye un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se hizo un resumen.

3.3 **Diseño:** No experimental,

No usa experimentos se presentan los datos sin modificación alguna.

3.4 **Alcance:** Descriptivo.

3.5 **Modo de recojo de información:** Transversal o transaccional.

Se recogió la información en un solo momento.

3.6 Muestra: Participaron 47 empleados que laboran en el comedor, Personal nombrado (23): maestro de cocina, ayudantes de cocina, técnicos, secretaria, etc. Personal CAS (2): psicóloga, asistente social. Locadores (21): personal de ayudantes de cocina, de servicio y limpieza interno y externo.

3.7 Variables

Variable general (V1): Satisfacción laboral

Variables específicas: Factores intrínsecos: V2 (Autonomía). V3 (Reconocimiento). V4 (Trabajo estimulante). V5 (Progreso). V6 (Realización). **Factores extrínsecos:** V7 (Administración y política de la empresa). V8 (Supervisión). V9 (Relaciones interpersonales). V10 (Remuneración). V11 (Condiciones de trabajo).

3.7.1 Definición conceptual de variables

Variable general

V1. Satisfacción laboral. Sensación de bienestar del trabajador respecto a su entorno de trabajo y que luego se convierte en actitudes.

Sub-variables

Factores intrínsecos o motivacionales. Elementos relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el trabajador realiza. Están bajo el control del trabajador, porque se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

V2: Autonomía: Libertad que tiene el trabajador para realizar el trabajo sin mucha supervisión.

V3: Reconocimiento: Aprobación por la actuación personal o profesional de jefes, compañeros o subordinados. Es el salario emocional.

V4: Trabajo estimulante: El trabajador disfruta lo que hace porque tiene correspondencia con sus competencias (vocación).

V5. Progreso: Avances en la carrera. Cambio hacia arriba en el status o en el cargo que se ocupa en la organización.

V6. Realización: Sensación maravillosa que hace sentir completo o feliz al trabajador. Sentido o significado profundo a su día a día en el trabajo y valora el aprendizaje que ha adquirido durante su permanencia en el centro laboral. El trabajador se siente completo, feliz.

Factores extrínsecos o higiénicos. Elementos relacionados con la insatisfacción, localizados en el ambiente que rodean a las personas y comprenden las condiciones en que se desempeña el trabajo. Cómo se siente el trabajador con relación a las circunstancias externas laborales.

V7. Administración y política de la empresa: Competencia de los directivos en la administración de la organización.

V8. Supervisión: Competencia profesional y personal de los directivos.

V9. Relaciones interpersonales: Vínculos afectivos que establece el trabajador con los compañeros y directivos.

V10. Remuneraciones. Sueldo, bonificaciones, y otras ventajas económicas producto del trabajo que realiza el trabajador en la organización.

V11. Condiciones laborales: Ambiente físico del trabajo o recursos para realizar el trabajo (iluminación, espacios, ventilación, temperatura), cantidad de trabajo y horario.

3.7 Técnica: Encuesta

3.8 Instrumento de medición: Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale), desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Perez Bilbao (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1990).

Estructura:

SATISFACCIÓN LABORAL	FACTORES	SUB – FACTORES	ORDEN DE LAS PREGUNTAS	TOTAL DE PREGUNTAS
	EXTRÍNSECOS	Administración y Política de la empresa	11,15	2
		Calidad de Supervisión	5	1
		Relaciones interpersonales	3, 9	2
		Remuneración	7	1
		Condiciones laborales	1, 13	2
	INTRÍNSECOS	Reconocimiento	4,12	2
		Autonomía	2	1
		Trabajo estimulante	6, 14	2
		Progreso	8	1
Realización		10	1	
TOTAL DE PREGUNTAS				15

Fuente: (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1990)

La escala tiene 15 ítems distribuidos en dos sub escalas: La Sub escala de factores intrínsecos mide los aspectos relacionados al contenido del trabajo como la autonomía, reconocimiento, trabajo estimulante, progreso, realización, etc. Tiene siete ítems (2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14). La Sub escala de factores extrínsecos mide la satisfacción del trabajador con aspectos relacionados a las circunstancias externas al trabajo en sí, como la administración y políticas, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, remuneración, condiciones laborales, etc. Tiene ocho ítems (1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

3.7 Procedimiento del recojo de información

1. Solicitud a la administradora (Lic. Norma Alicia Ramírez) pidiendo autorización para aplicar el instrumento.
2. El cuestionario en físico fue respondido en forma individual y para evitar perturbaciones en las respuestas, el trabajador lo llevará a su casa y lo devolverá al día siguiente debidamente respondido.
3. La confidencialidad es fundamental en este tipo de trabajos. No se usará la información para perjudicar a algún participante (en estos términos fue redactada la solicitud, la información sólo tiene fines académicos).
4. Al momento de solicitar la participación del trabajador, éste fue tratado con mucho respeto haciéndole saber las intenciones del recojo de información.
5. Nadie fue discriminado. La opinión del ayudante es tan importante como la de la administradora. Como personas tienen el mismo valor.
6. Las respuestas tal cual se recogió fueron reportadas para el análisis estadístico.

3.8 Técnicas de análisis de información

El análisis estadístico de la información se usó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 18, para reportar resultados descriptivos (promedios, porcentajes, desviación estándar, cuadros, gráficos).

CAPITULO IV

RESULTADOS

Análisis de la fiabilidad.

Para acreditar la calidad de los resultados obtenidos se calculó el coeficiente de fiabilidad de la escala usada con el coeficiente alfa.

Dicha escala presenta una confiabilidad alta, según el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.870, lo que indica una elevada reproductibilidad de los resultados en el caso de que se repitiese la aplicación de la escala.

Los resultados del estudio se presentan a continuación.

1.1. Nivel de satisfacción laboral de los empleados del comedor de la Universidad Nacional de Piura por los factores extrínsecos.

Tabla 1. Resumen descriptivo de la satisfacción de los trabajadores por los aspectos relacionados a los factores extrínsecos: promedios

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
1. Condiciones físicas del trabajo.	3.8	1.2
3. Tus compañeros de trabajo.	3.9	1.0
5. Tu superior inmediato	3.9	1.3
7. Tu salario	3.2	1.5
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.	3.7	1.2
11. El modo en que tu empresa está gestionada	3.5	1.0
13. Tu horario de trabajo.	4.1	0.9
15. Tu estabilidad en el empleo.	3.7	1.3

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores

Los resultados muestran que la percepción promedio es de alrededor de 4 puntos en la mayoría de aspectos, sugiriendo que la satisfacción por las condiciones de trabajo, por la relación con sus compañeros de trabajo y por sus superiores inmediatos, por la relación entre la dirección y los trabajadores, por el modo en el que la institución es gestionada, por los horarios de trabajo y por la estabilidad en el empleo. El único aspecto por el cual los trabajadores no están satisfechos tiene que ver con el salario.

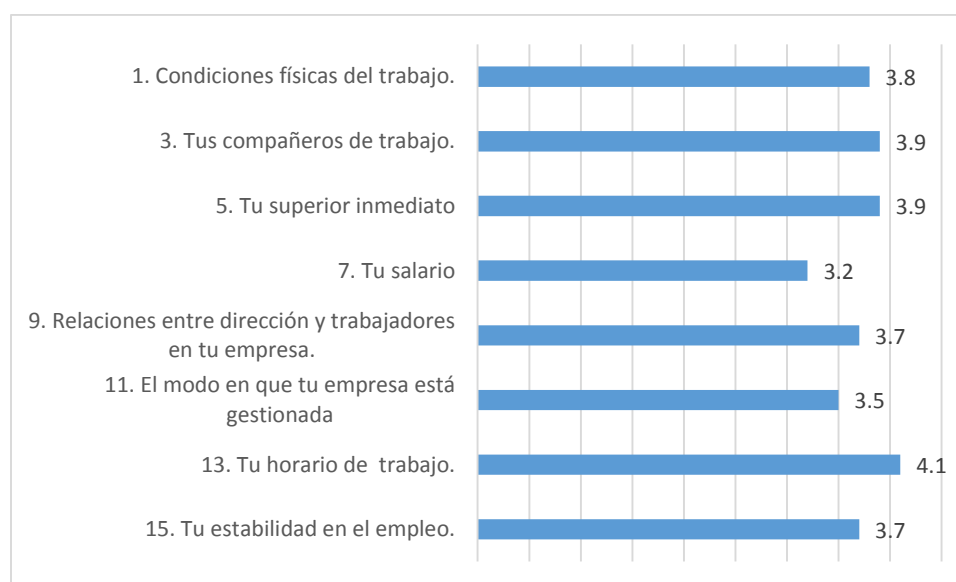


FIGURA 1. RESUMEN DESCRIPTIVO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES POR LOS ASPECTOS EXTRÍNECOS

TABLA 2 . NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES POR LOS ASPECTOS RELACIONADOS A LOS FACTORES

EXTRÍNSECOS: PORCENTAJES

Aspectos (n=47)	Insatisfecho		Moderadamen te insatisfecho		Ni satisfecho, ni insatisfecho		Moderadamente satisfecho		Satisfecho	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1- Condiciones físicas del trabajo.	5	10.6%	2	4.3%	4	8.5%	24	51.1%	12	25.5%
3- Tus compañeros de trabajo.	0	0.0%	5	10.6%	11	23.4%	15	31.9%	16	34.0%
5-Tu superior inmediato	3	6.4%	6	12.8%	5	10.6%	10	21.3%	23	48.9%
7-Tu salario	9	19.1%	7	14.9%	6	12.8%	14	29.8%	11	23.4%
9-Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.	2	4.3%	10	21.3%	4	8.5%	17	36.2%	14	29.8%
11-El modo en que tu empresa está gestionada	3	6.4%	4	8.5%	10	21.3%	25	53.2%	5	10.6%
13- Tu horario de trabajo.	0	0.0%	2	4.3%	12	25.5%	12	25.5%	21	44.7%
15-Tu estabilidad en el empleo.	5	10.6%	2	4.3%	10	21.3%	14	29.8%	16	34.0%

Fuente : cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla 2 da cuenta de la satisfacción de los trabajadores desde otra perspectiva. Se confirma la satisfacción de la mayoría de personas (76.6%, 65.9% y 70.2%) por las condiciones físicas del trabajo, por las relaciones con sus compañeros de trabajo, y por la relación con su superior inmediato. El 66%, 63.8%, 70.2% y 63.8%, refieren estar satisfecho por las relaciones entre la dirección y los trabajadores, por el modo en el que la institución es gestionada, por el horario de trabajo y por la estabilidad en el empleo. A lo tocante, al salario, solo el 53.2% indica estar satisfecho.

Si bien la mayoría de trabajadores evidencia satisfacción por los factores extrínsecos, se debe indicar que la cifra de trabajadores insatisfechos es bastante alta, sobretudo en cuanto a los salarios.

TABLA 3 .NIVEL DE SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA DE LOS TRABAJADORES DEL COMEDOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

Aspectos (n=47)	Muy baja		Baja		Media		Satisfacción moderada		Satisfacción	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Factores extrínsecos	0	.0%	4	8.5%	9	19.1%	28	59.6%	6	12.8%
Administración y política de la empresa	0	.0%	2	4.3%	14	29.8%	17	36.2%	14	29.8%
Calidad de la supervisión	3	6.4%	6	12.8%	5	10.6%	10	21.3%	23	48.9%
Relaciones interpersonales	0	.0%	4	8.5%	10	21.3%	16	34.0%	17	36.2%
Q1Remuneración	9	19.1%	7	14.9%	6	12.8%	14	29.8%	11	23.4%
Condiciones laborales	0	.0%	5	10.6%	3	6.4%	19	40.4%	20	42.6%

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores

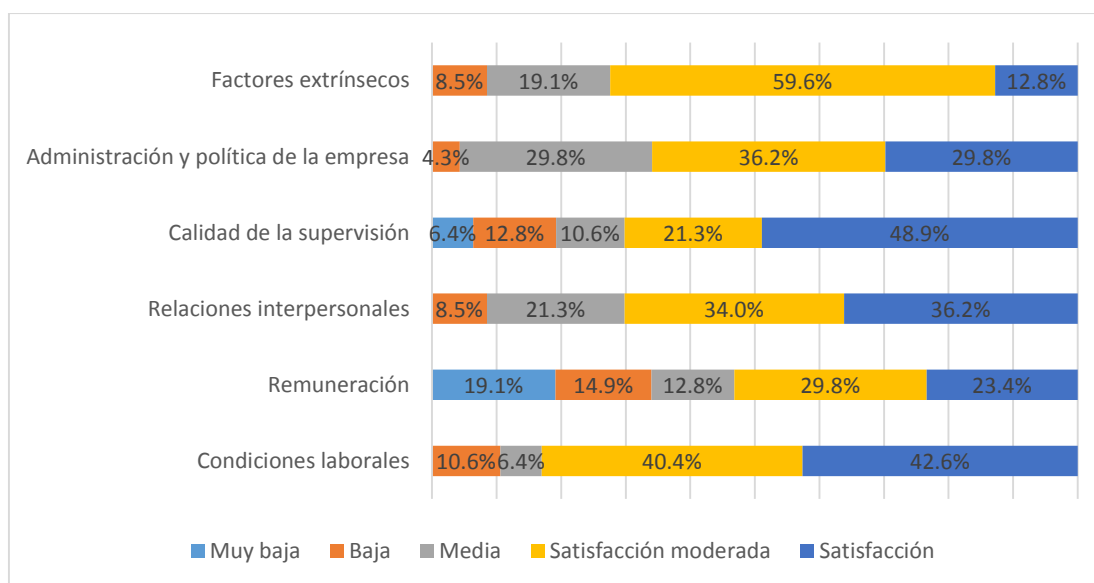


FIGURA 2 .NIVEL DE SATISFACCIÓN POR LOS FACTORES INTRÍNSECOS

La tabla anterior muestra la satisfacción a nivel de los indicadores de la satisfacción extrínseca; se confirma que la mayoría de trabajadores están satisfechos por la administración y por las políticas de la empresa, así como por la calidad de la supervisión, por las relaciones personales y por las condiciones laborales, según la opinión del 66%, 70.2%, 70.2% y 83%, respectivamente. En el caso de las remuneraciones, sólo el 53.2% de los trabajadores se encuentra satisfecho, siendo uno de los causantes de la mayor insatisfacción. En general, el estudio da cuenta que el 72.4% de trabajadores está satisfecho por los factores extrínsecos.

1.2. Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del comedor de la Universidad Nacional de Piura por los factores intrínsecos.

TABLA 4. RESUMEN DESCRIPTIVO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES POR LOS ASPECTOS RELACIONADOS A LOS FACTORES INTRÍNSECOS: PROMEDIOS

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	3.8	1.2
4-Reconocimiento que tienes por el trabajo bien hecho.	3.5	1.5
6 Responsabilidad que se te ha asignado.	4.3	0.9
8- Tus posibilidades de promocionar.	3.4	1.3
10- El día a día en el trabajo tiene sentido o significado y valoras lo aprendido.	3.8	1.1
12-La atención que se presta a las sugerencias que haces.	3.3	1.3
14-La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	4.0	1.1

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores

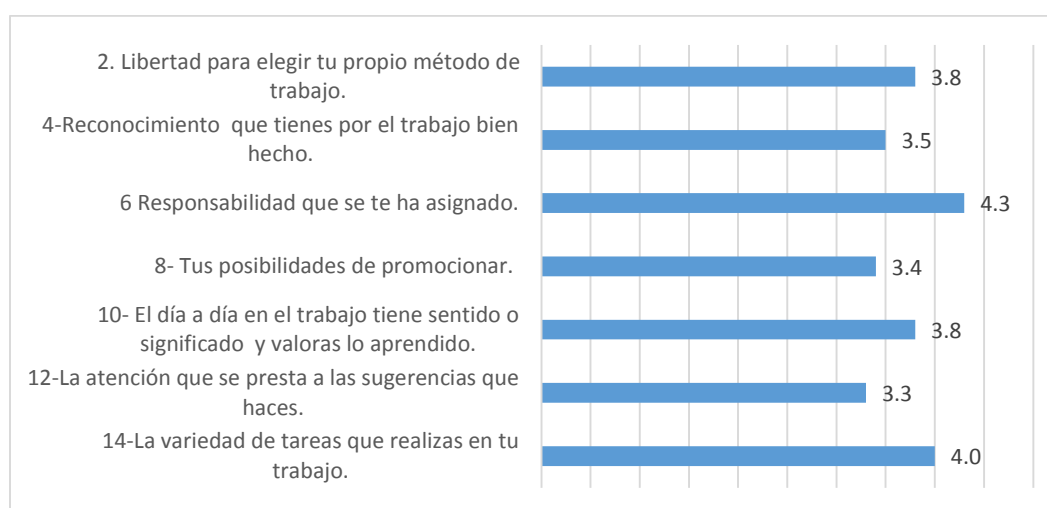


FIGURA 3. RESUMEN DESCRIPTIVO DE LA SATISFACCIÓN POR LOS FACTORES INTRÍNSECOS

La tabla 4 muestra la valoración promedio de los trabajadores por los aspectos de la satisfacción intrínseca. Los promedios de alrededor de 4 puntos dan a saber que los investigados están satisfechos por la libertad que tienen para elegir su propio método de trabajo, por el reconocimiento que les dan por el trabajo bien hecho, por la responsabilidad asignada en su centro laboral, por el sentido y significado que tiene el día a día en el trabajo y por lo aprendido y, por la variedad de tareas que realizan. Contrariamente, no se observa satisfacción en por las posibilidades que tienen de promocionar y por la atención que se presta a las sugerencias que hacen, según la percepción promedio de alrededor de 3 puntos.

TABLA 5. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL COMEDOR UNIVERSITARIO POR LOS ASPECTOS RELACIONADOS A LOS FACTORES INTRÍNSECOS

Aspectos (n=47)	Insatisfecho		Moderadamente insatisfecho		Ni satisfecho, ni insatisfecho		Moderadamente satisfecho		Satisfecho	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2- Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	3	6.4%	5	10.6%	8	17.0%	13	27.7%	18	38.3%
4-Reconocimiento que tienes por el trabajo bien hecho.	8	17.0%	6	12.8%	7	14.9%	8	17.0%	18	38.3%
6- Responsabilidad que se te ha asignado.	1	2.1%	1	2.1%	5	10.6%	14	29.8%	26	55.3%
8- Tus posibilidades de promocionar.	5	10.6%	8	17.0%	8	17.0%	15	31.9%	11	23.4%
10- El día a día en el trabajo tiene sentido o significado y valoras lo aprendido.	2	4.3%	4	8.5%	9	19.1%	19	40.4%	13	27.7%
12-La atención que se presta a las sugerencias que haces.	5	10.6%	8	17.0%	10	21.3%	15	31.9%	9	19.1%
14-La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	1	2.1%	4	8.5%	9	19.1%	12	25.5%	21	44.7%

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes

En porcentajes, el 66% de los trabajadores se encuentra satisfecho por la libertad que tienen para elegir su propio método de trabajo, el 55.3% por el reconocimiento que logran por el trabajo bien hecho, el 85.1% por la responsabilidad en las tareas asignadas, el 68.1% por el significado del día a día en el trabajo y el 70.2% por la variedad de las tareas que realizan en su trabajo. En el caso de las posibilidades de promocionar y la atención que se les presta a

las sugerencias, sólo se observa satisfacción en el 55.3% y 51% de los trabajadores. Es importante tener en cuenta que también hay un grupo importante que no está satisfecho por dichos aspectos y principalmente por los dos últimos mencionados.

TABLA 6. NIVEL DE SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DE LOS TRABAJADORES DEL COMEDOR UNIVERSITARIO

Aspectos (n=47)	Muy baja		Baja		Media		Satisfacción moderada		Satisfacción	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Factores intrínsecos	0	.0%	4	8.5%	13	27.7%	23	48.9%	7	14.9%
Reconocimiento	3	6.4%	6	12.8%	10	21.3%	15	31.9%	13	27.7%
Autonomía	3	6.4%	5	10.6%	8	17.0%	13	27.7%	18	38.3%
Trabajo estimulante	0	.0%	0	.0%	6	12.8%	17	36.2%	24	51.1%
Progreso	5	10.6%	8	17.0%	8	17.0%	15	31.9%	11	23.4%
Realización	2	4.3%	4	8.5%	9	19.1%	19	40.4%	13	27.7%

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores

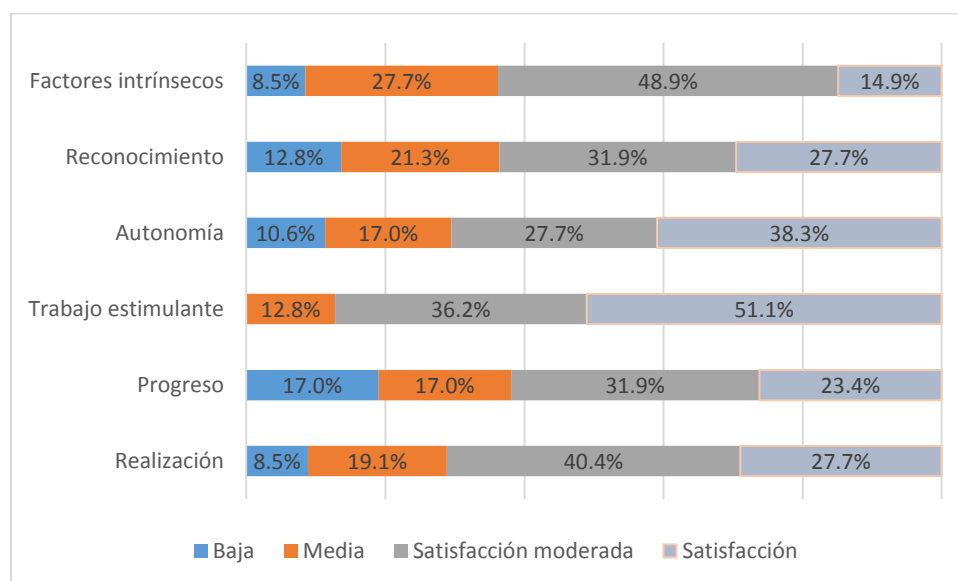


FIGURA 4. NIVEL DE SATISFACCIÓN POR LOS FACTORES INTRÍNSECOS

La tabla anterior da cuenta de la satisfacción de los trabajadores por los indicadores de la satisfacción intrínseca; la política de reconocimientos genera satisfacción en el 59.6%, la autonomía para realizar sus labores deja satisfecho al 66%, el trabajo es estimulante para el 87.3%, la autorrealización genera satisfacción en el 68.1% y las posibilidades de progreso en el 55.3%. En este caso se confirma los altos niveles de insatisfacción en mucho de los

aspectos investigados y de manera especial en éste último aspecto y en la política de reconocimientos.

TABLA 7. NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL COMEDOR UNIVERSITARIO

Aspectos (n=47)	Baja		Media		Satisfacción moderada		Satisfacción	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Factores extrínsecos	4	8.5%	9	19.1%	28	59.6%	6	12.8%
Factores intrínsecos	4	8.5%	13	27.7%	23	48.9%	7	14.9%
Satisfacción laboral	3	6.4%	12	25.5%	26	55.3%	6	12.8%

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores

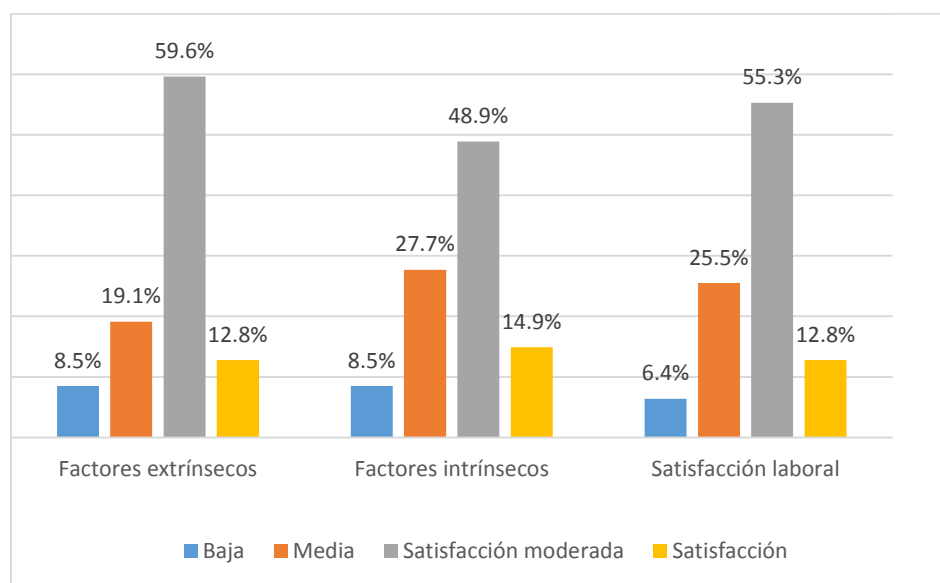


FIGURA 5 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

La tabla 7 y figura 5, en general, revelan el nivel de satisfacción laboral que produce los factores extrínsecos e intrínsecos en los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura.

Así, para los factores extrínsecos, el 12.6% de trabajadores están satisfechos. Para el 59.6% su satisfacción es moderada. El 19.1%, tiene una satisfacción media. Para el 8.5%, su satisfacción es baja.

Con relación a la satisfacción intrínseca, el 14.9% está satisfecho. Para el 48.9% su satisfacción es moderada. El 27.7%, tiene una satisfacción media y el 8.5%, declara tener una satisfacción baja.

Según la teoría de Frederick Herzberg, los trabajadores del comedor de la UNP., no trabajan plenamente satisfechos, acusando los siguientes niveles de satisfacción: satisfechos (12.8%), satisfechos moderadamente (55.3%), satisfacción media (25.5%) y satisfacción baja, 6.4%.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación tiene como objetivo central conocer si los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura trabajan plenamente satisfechos, según la teoría de Frederick Herzberg.

Se sabe que Herzberg descubrió que existen dos grandes grupos o aspectos laborales que inciden en la satisfacción del trabajador. El primero denominado factores extrínsecos como por ejemplo que a lo mucho pueden prevenir o evitar la insatisfacción laboral, pero no la satisfacción o motivación del trabajador. El segundo grupo denominado factores intrínsecos, son los que generan satisfacción y están relacionados al mismo trabajo, como a las tareas asignadas, responsabilidades, logros, etc.

Estos factores dieron pie a los objetivos específicos del estudio, cuya verificación empírica se realizó utilizando la escala de satisfacción global en el trabajo (Overall Job Satisfaction Scale), por lo que, los resultados se discuten a continuación tomando en cuenta la secuencia de los mismos.

El primer objetivo específico está orientado a conocer el nivel de satisfacción laboral que producen los factores extrínsecos en los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura. Herzberg denominó a estos factores, como factores de higiene, y que cuando faltan o son inadecuados, generan insatisfacción; en cambio, cuando son óptimos, evitan la insatisfacción, pero no generan satisfacción duradera. Así, según las Tablas 1 y 2, si bien la

mayoría de trabajadores evidencia satisfacción por los factores extrínsecos, la cifra de trabajadores insatisfechos es bastante alta, sobre todo a lo que atañe a los salarios.

El segundo objetivo específico se formuló para conocer el nivel de satisfacción laboral que reporta los factores intrínsecos en los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura. Herzberg descubrió que estos factores son los verdaderos factores motivaciones y de satisfacción de mayor alcance (duraderos) y tienen que ver con la labor misma que se realiza, tal como se explica en la base teórica del estudio.

De esta suerte, las Tablas 3 y 4, da cuenta que los aspectos que generan menos satisfacción son la falta de oportunidades de promoción en la institución, la poca atención que se le brinda a las sugerencias y la ausencia de reconocimientos por el trabajo bien hecho.

Con relación al objetivo general, orientado a conocer si los trabajadores del comedor universitario de la Universidad Nacional de Piura, trabajan plenamente satisfechos, el estudio reporta que el 68.1% de los trabajadores están satisfechos en su trabajo, siendo los factores extrínsecos los que contribuyen más a dicha satisfacción (72.4%) y los factores intrínsecos, solo generan satisfacción con 63.8% (Tabla 7 y Figura 5).

Complementado la explicación, según la teoría de Frederick Herzberg, los trabajadores del comedor de la UNP., no trabajan plenamente satisfechos, pues, los diferentes niveles hallados sugieren esta afirmación: satisfechos (12.8%), satisfechos moderadamente (55.3%), satisfacción media (25.5%) y satisfacción baja, 6.4% (Tabla 5 y Figura 5).

Por otra parte, los resultados hallados guardan cierta relación con los hallazgos de Correa (2013). En su estudio: **Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar: El caso del personal de salud privada de Tandil. Universidad FASTA, Mar del Plata, Argentina, escribe que** las personas que se consideran motivadas, apuntan a señalar como disparadores de esta motivación, a los factores motivacionales, según la clasificación realizada por Frederick Herzberg. El reconocimiento, es uno de los factores motivacionales de mayor importancia, las personas les gusta ser reconocidas, y recibir ese “bono inmaterial” que es el reconocimiento, o devolución sobre un trabajo realizado. Con esto no se está diciendo que el dinero no sirva como elemento motivador, pero deberá estar acompañado de un factor motivacional, para que pueda perdurar en el tiempo, el estado de

motivación en el empleado. Confirmando la hipótesis de trabajo, se puede afirmar nuevamente que los factores higiénicos son necesarios pero no suficientes para encontrar la motivación de la persona, ya que cuando una persona alcanza el nivel económico (tomando por ejemplo el salario) deseado, ese será su punto neutral para exigir algo más a la empresa ya que ha dejado de motivar. No hay una sola forma de motivar a una persona, ya que es tan complejo como la persona misma, pero si se puede decir que si bien muchas veces nos encontraremos con que las personas tienden a dar como respuesta de su motivación los factores higiénicos, los cuales deben estar, y satisfechos, pero en realidad recién con los factores motivacionales (reconocimiento, logros, desarrollo profesional, etc.) encontraremos los resultados que estamos esperando de una persona. Por eso la gran importancia de que tanto el empleado como las autoridades con personal a cargo, conozcan los factores motivaciones, y sepan escuchar al otro para saber realmente lo que lo motiva.

Los resultados del presente estudio también coinciden en parte con los resultados encontrado por Arévalo Tomé, Álvarez Llorente, & Miles Touya (2014) en su estudio realizado en España, titulado “Evidencia española sobre los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg sobre motivación laboral”. La ECVT proporciona los principales motivos de insatisfacción laboral declarados por un total de 2.392 asalariados, así como las principales razones que afectan a su percepción de satisfacción laboral declarada por 4.235 asalariados

Los autores concluyen que más de un tercio de los asalariados sobre sus motivos de **satisfacción laboral** coinciden en señalar que su estado se debe al **buen ambiente de trabajo y/o a que les gusta el trabajo que desarrollan**. Las segundas y terceras razones más frecuentes son el **buen salario y/o horario** (en torno al 20 por ciento) y la **vocación, estar acostumbrado y estabilidad** respectivamente (en torno al 10 por ciento). En una cuarta posición (entre un 7 y un 6 por ciento) aparecen, en este orden, la **posibilidad de realizar una labor social, disponer de autonomía en las decisiones, tener buena relación con los jefes, realizar su trabajo cerca de su domicilio o, simplemente se valora el mero hecho de tener un trabajo remunerado**. Por el lado de la insatisfacción laboral, las razones son menos variadas. Sin lugar a dudas, **los motivos de insatisfacción** más frecuentes son los relacionados con las **condiciones de trabajo**. Destacan en primer lugar, con un porcentaje superior al 34 por ciento, **una queja sobre una escasa remuneración salarial** y, en segundo

y tercer lugar, con un 24 y un 14 por ciento respectivamente, aparecen problemas con el **horario y/o la acumulación y dureza del trabajo realizado**. Inmediatamente después, el asalariado reconoce con una frecuencia superior al 9 por ciento, la **falta de estabilidad y/o la falta de una identificación expresa del problema, como las causas de su insatisfacción laboral**. La existencia de un mal ambiente de trabajo, inadecuadas condiciones de trabajo, mala gestión, las escasas posibilidades de promoción y/o la mala relación con los jefes son los motivos que, en este orden, aparecen con una frecuencia inferior al 9 por ciento y superior a un 5 por ciento.

CONCLUSIONES

1. Según la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura no trabajan plenamente satisfechos. Los resultados dan cuenta de los niveles de satisfacción encontrados: satisfechos (12.8%), satisfechos moderadamente (55.3%), satisfacción media (25.5%) y satisfacción baja, 6.4%.
2. El nivel de satisfacción laboral que produce los factores extrínsecos en los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura tiene la siguiente distribución: el 12.8% de trabajadores están satisfechos; para el 59.6% su satisfacción es moderada; el 19.1%, tiene una satisfacción media y para el 8.5%, su satisfacción es baja. El salario es el aspecto que genera más insatisfacción.
3. El nivel de satisfacción laboral que produce los factores intrínsecos en los empleados del Comedor de la Universidad Nacional de Piura tiene la siguiente distribución: el 14.9% está satisfecho; para el 48.9% su satisfacción es moderada; el 27.7%, tiene una satisfacción media y el 8.5%, declara tener una satisfacción baja.
Las posibilidades de promocionar y la atención que se presta a las sugerencias de los trabajadores, son los aspectos menos satisfactorios.

RECOMENDACIONES

1. Que los directivos del Comedor de la Universidad Nacional de Piura, reciban el curso: Los factores extrínsecos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar al trabajador; cuyo objetivo será, internalizar el pensamiento bifactorial del renombrado pensador.
2. En función de los resultados, realizar entrevistas a profundidad, a los mismos trabajadores para ver si los factores de satisfacción e insatisfacción laboral cambian en función del tiempo, edad, sexo y antigüedad.
3. Realizar reuniones de trabajo trimestrales para que los empleados a la luz de su experiencia expresen los aspectos que deberían modificarse para hacer del Comedor un lugar mejor para trabajar.
4. Por definición el reconocimiento es uno de los factor que produce mayor motivación, por lo que, se recomienda realizar reconocimientos personales por el trabajo bien hecho.
5. El saberse escuchado también es otro factor que alienta al trabajador, entonces, los directivos deben desarrollar la habilidad de prestar atención a las sugerencias del trabajador, como muestra de respeto y valor por su ser.

VI. BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS

- Arévalo Tomé, R., Álvarez Llorente, G., & Miles Touya, D. (2014). Evidencias españolas sobre los factores *higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg sobre motivación laboral*. Recuperado el 13 de Julio de 2017, de https://www.researchgate.net/publication/242095730_EVIDENCIA_ESPANOLA_SOBRE_LOS_FACTORES_HIGIENICOS_Y_MOTIVADORES_DE_LA_TEORIA_DE_HERZBERG_SOBRE_MOTIVACION_LABORAL
- Correa, L. F. (2012). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar: El caso del personal de salud privada en Tandil. Tesis de grado, Universidad FASTA-Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino, Mar del Plata-Argentina. Recuperado el 12 de Julio de 2017, de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). Motivación 360°: Cómo incrementarla en la vida y en la empresa. Lima: Planeta Perú S.A.
- FORBES. (Octubre de 2013). Perú entre los países con mayor insatisfacción laboral. Obtenido de <http://mass.pe/noticias/2013/10/forbes-peru-entre-los-paises-con-mayor-insatisfaccion-laboral>
- Gherman, T. I., Iturbe Vásquez, J. A., & Osorio Murillo, D. L. (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio. Tesis de magister, Pontificia Universidad Católica del Perú- CENTRUM-CENTRO DE NEGOCIOS, Lima.
- Huete, L. M. (2000). Clienting intratéxico. Revista de Antiguos Alumnos-IESE.
- Manso Pinto, J. (2012). El legado de Frederick Irwing Herzberg. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/849/757>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelos de la OMS. Contextualización, práctica y literatura de apoyo. Obtenido de http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1990). Escala general de satisfacción. Recuperado el 12 de Julio de 2017, de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Peters, T., & Waterman, R. J. (1982). En busca de la excelencia: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. New York: Norma S.A.

Pupo Alvarez, A. (9 de Julio de 2017). Preguntas y respuestas sobre motivación. La República.

SUPERA WORLD. (18 de Agosto de 2014). El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores. (GESTIÓN, Ed.) Recuperado el 03 de Julio de 2017, de <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-no-feliz-su-centro-labores-2105975>

ANEXO

ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN (OVERALL JOB SATISFACTION SCALE)

Instrucciones: Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

Proposiciones	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho
1- Condiciones físicas del trabajo.					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.					
3. Tus compañeros de trabajo.					
4-Reconocimiento que tienes por el trabajo bien hecho.					
5-Tu superior inmediato					
6- Siento atracción por lo que hago.					
7-Tu salario					
8- Tus posibilidades de promocionar.					
9-Relaciones entre dirección y trabajadores en tu institución.					
10- El día a día en el trabajo tiene sentido o significado y valoras lo aprendido.					

11-El modo en que tu institución está gestionada					
12-La atención que se presta a las sugerencias que haces.					
13- Tu horario de trabajo.					
14-La variedad de tareas atractivas que realizas en tu trabajo.					
15-Tu estabilidad en el empleo.					